

法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

短時間勤務制度の現状と課題

著者	武石 恵美子
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	10
ページ	67-84
発行年	2013-02
URL	http://hdl.handle.net/10114/8026

短時間勤務制度の現状と課題

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子

1. 問題意識

2010年6月に施行された改正育児・介護休業法により、3歳までの子を養育する労働者について短時間勤務制度（原則として1日6時間）を設けることが事業主に義務付けられ¹⁾、この法改正に伴い、育児期の短時間勤務制度の利用が増加している。育児休業を終えた後の働き方として、子どもの保育所への送迎等に対応するためには、通常のフルタイム勤務では時間的に間に合わないケースが多い。特に通勤時間の長い都市部ではこの問題は深刻であり、短時間勤務制度を利用して子育てに対応できなければ、仕事を継続するのが難しいという問題に直面する。さらに、短時間勤務制度は、介護の場合、社会人として大学や大学院などに通学したい場合、仕事以外の活動に関わりたい場合など、様々なケースに対応できる働き方でもある。中でも子育て期の短時間勤務制度に対しては従来から強いニーズがあり、このニーズを受け止めて、制度利用が可能な期間を長期化する企業も増えている。正規労働者が就業形態を変えないで勤務時間を短くすることができる短時間勤務制度は、子育てなど仕事以外のプライベートな生活との調和を図るために、重要な働き方のオプションであることは間違いない。

しかし一方で、制度利用が増えることで、利用に伴う課題も明らかになってきている。

第1に、制度利用期間の長期化等を背景に今後ますます制度利用者が増えていくことが予想さ

れ、職場としてこの利用増にどこまで耐えられるか、という問題がある。これは職場の要員管理のあり方や短時間勤務者以外の従業員の働き方とも関連する問題である。時間制約のない従業員を前提とする従来型の職場管理では、短時間労働者の増加に対応しきれなくなるだろう。

第2に、制度利用が長期化することによる利用者のキャリアに及ぼす影響を考えなくてはならない。育児を理由に短時間勤務制度を利用するのは女性がほとんどだが、その場合に、産前産後休業から育児休業制度を連続して利用し1年程度のブランクを経て、休業からの復帰時に短時間勤務を開始することになる。短時間勤務制度を法定の3歳まで利用するとしても、その後、第二子、第三子と出産すれば、休業や短時間勤務の期間が長期化していくことになる。大企業では、そもそも制度利用可能期間が長いケースも増えているので、制度利用はますます長期化の傾向になると考えられる。通常のフルタイム勤務とは異なる働き方を長期間続けることは、フルタイム勤務者に比べると仕事経験の面で制約が多くなり、長期的なキャリア形成に影響を及ぼすことが予想される。

第3に、第2の点とも関連するが、短時間勤務者に対する仕事配分や評価のあり方に関する課題があげられる。制度利用者が少ない場合には、個別に対応していてもなんとか制度運用ができた面があるが、利用が一般化してくると、個別対応が難しくなり、一定のルール化が必要になる。しかし、短時間勤務者に対する業務目標の設定や成果

評価のあり方について、どのようにルール化すれば納得が得られるのかに悩む企業は多い。さらに、利用期間が10年程度と長期化すれば、仕事の配分に関して、数年程度利用する場合とは別の考え方で進めなくてはならなくなってくるかもしれない。

短時間勤務制度を、子育てを始めとするプライベートな事情に応じて柔軟に働くことのできる制度として機能させるためには、その実態を踏まえた制度設計や運用上の工夫が求められる。

本稿では、こうした問題意識に立ち、短時間勤務制度の導入及び利用の現状を踏まえてその課題を整理する。第3節で指摘するように、短時間勤務制度を育児や介護以外の理由で導入するケースは少なく、また、介護を含めて育児以外の理由で利用する従業員はきわめて少数であることから、現時点において制度利用の大部分を占める子育てを事由とする短時間勤務制度を以下の議論の対象とする。

まず、第2節では、短時間勤務制度が充実してきた政策的な背景をまとめ、第3節において企業の制度導入状況を、第4節で制度利用の状況をまとめる。その上で、第5節では、育児のための短時間勤務制度の利用者（一部にすでにフルタイム勤務に復帰している者を含む）及びその上司である管理職を対象に筆者らが実施したインタビュー調査から、制度利用により生じている現時点での課題を整理する。その上で、第6節において現状をまとめて制度の課題を提起する。

2. 短時間勤務制度の政策的な位置づけ

(1) 育児・介護休業法による制度化

短時間勤務制度が政策的に登場したのは、1992年施行の育児休業法にさかのぼる。

短時間勤務制度は、育児休業法において、育児期の柔軟な働き方の一つのオプションとして法律に盛り込まれた。当時の法律においては、事業主に対し、3歳に満たない子を養育する労働者について、短時間勤務制度の他に所定外労働（残業）

免除制度、フレックスタイム制度、時差出勤の制度、事業所内保育施設の設置運営などから1つを選択して制度を設けることが義務付けられるという、「選択的措置義務」として規定されていた。

労働省「平成8年度女子雇用管理基本調査」によれば²⁾、勤務時間短縮等の措置がある事業所割合は41.2%で、そのうち「短時間勤務制度」のある事業所は60.0%、「所定外労働の免除」が48.8%、「始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ」が43.7%である。選択的とはいえ、当時も「短時間勤務制度」を導入する割合が高かった。この背景には、育児期の働き方として、短時間勤務が他の制度以上に有効であるとの考え方が根強かったことが考えられる。

その後、2010年の法改正により、事業主に対して、3歳に満たない子を養育する労働者について労働者が希望すれば利用できる短時間勤務制度（1日の所定労働時間を原則として6時間とする措置を含む。）を設けることが義務付けられた。同時に、3歳に満たない子を養育する労働者が請求した場合には、事業主はその労働者に所定労働時間を超えて労働させてはならないこととする措置も盛り込まれた。つまり所定外労働の免除とともに短時間勤務制度は、働き方のオプションの一つではなく、事業主に対して措置義務化が行われたことで、法律における位置づけは極めて重要性を増したことになる。また、3歳から小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者に関しては、改正前の選択的措置の中から必要な措置を講じることの努力義務が、事業主に対して課されている。

現在の短時間勤務制度に関する法律の内容は、1日の所定労働時間を「原則として6時間」とする措置を含むものとしなければならないこと、とされている。ただし、所定労働時間が7時間45分の場合などには、短縮後の所定労働時間を5時間45分とする場合なども含まれるものとしている。また、これ以外の時間枠の設定が増えることは、労働者の選択肢を増やすものとして奨励されている。なお、労働基準法第41条第2号に定め

る管理監督者については、労働時間等に関する規定が適用除外とされていることから、所定労働時間短縮の措置を講じなくてもよいとされている。

(2) 多様就業型ワークシェアリングにおける短時間正社員制度

短時間勤務制度のもう一つの政策的な流れとして、「短時間正社員制度」の普及促進政策があげられる。

「短時間正社員」とは、「就業意識の多様化が見られる中、フルタイム勤務（長時間労働）一辺倒の働き方ではなく、自らのライフスタイルやライフステージに応じた多様な働き方を実現させるとともに、これまで育児や介護をはじめ様々な制約によって就業の継続ができなかった人や就業の機会を得られなかった人たちの就業の継続を可能とし、就業の機会を与えることができる働き方」とされ、具体的には「他の正規型のフルタイムの労働者と比べて、その所定労働時間（所定労働日数）が短い正規型の労働者」で、次のいずれにも該当する労働者とされている³⁾。

- ①期間の定めのない労働契約を締結している者
- ②時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等である者

「短時間正社員制度」は、厚生労働省が2006年にとりまとめた多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議の報告書において、少子高齢化の進展、産業構造の変化、働き方に対する価値観の多様化等の中で、個人にとっては働き方やライフスタイルを見直し、企業にとっては有能な人材を獲得して経営効率の向上を図るための働き方改革の柱として提案されていた（厚生労働省（2006））。これは、2002年3月の「ワークシェアリングに関する政労使合意」において、多様な働き方の選択肢を拡大する多様就業型ワークシェアリングの環境整備に早期に取り組むことが適当であるという基本的考え方を受けて、実務的に議論

が行われたものである。その後の2002年12月には「多様な働き方とワークシェアリングに関する政労使合意」がなされ、ここで「選択肢の拡大による新たな雇用機会の創出」、「柔軟で多様な人材の活用と生産性の向上」、「働く側のライフスタイルに合わせた自己選択の拡大」などの視点から働き方に関わる課題を整理し、多様就業型ワークシェアリングの重要性を踏まえた政労使の取組について合意が行われた。

「短時間正社員制度」の普及促進に向けた政策は、その後も継続して実施されてきているが、現実には、育児や介護以外の事由で短時間勤務ができる制度を導入する企業は多いとはいえない。厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」によれば、短時間正社員制度（育児・介護のみを理由とする短時間・短日勤務は除く。）がある事業所の割合は20.5%にとどまり、実際の利用率は高いようである。「多様就業型ワークシェアリング」を意図して、多様な事由で勤務時間の短縮ができる制度化を進める動きは鈍いのが現状である。

3. 企業の制度導入の現状

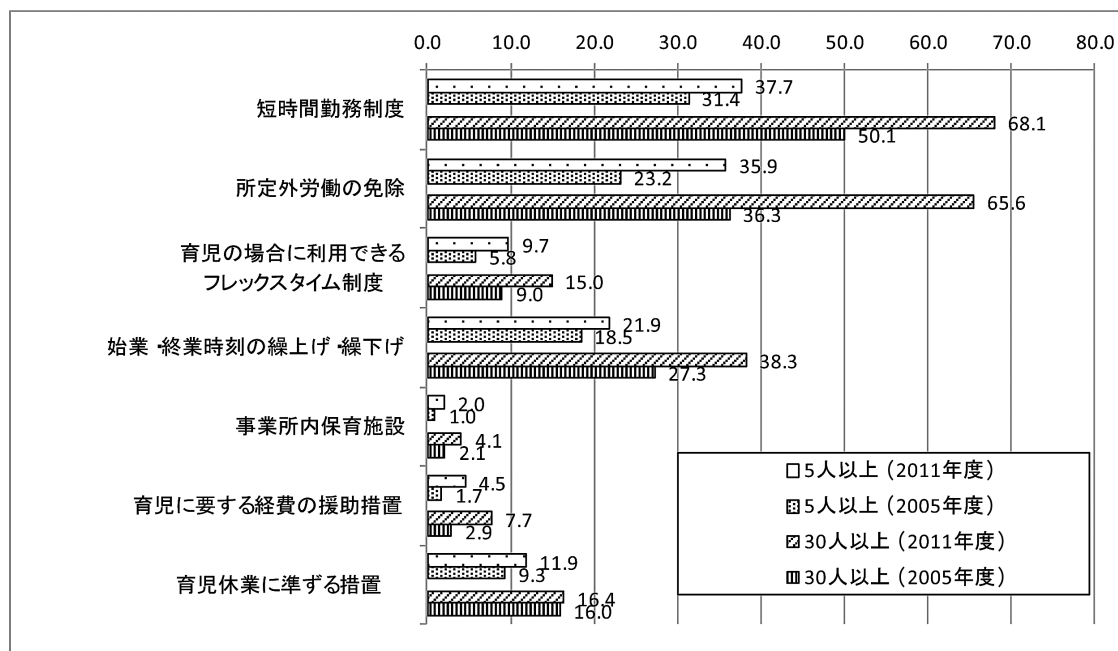
それでは、短時間勤務制度の導入状況はどのようなになっているだろうか。

上述のように、「多様就業型ワークシェアリング」が目指した育児・介護以外の事由も含む制度導入は現状では多いとはいえず、また利用も少ない。現実には活用されている割合が高い育児のための短時間勤務制度に関して、企業の導入状況を詳しくみていきたい。

まず、厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」により、育児のための各種制度の導入状況（複数回答）をみると、「短時間勤務制度」の導入割合は、5人以上の事業所全体の37.7%、30人以上の事業所に関しては68.1%である。2010年の法改正の影響を受けて、特に30人以上の事業所において導入企業の増加が顕著である（図1）。

制度内容に関してみると、利用期間延長の動き

図1 育児のための短時間勤務制度等の導入割合



資料出所：厚生労働省「雇用均等基本調査」

注：数値は事業所全体に占める制度導入事業所の割合である。

表1 育児のための短時間勤務制度の最長利用可能期間

(%)

	3歳に達するまで	3歳～小学校就学前まで	小学校就学の始期に達するまで	小学校入学～小学校低学年(3年生又は9歳)まで	小学校4年生～小学校卒業(又は12歳)まで	小学校卒業以降も利用可能	その他
2005年度	64.6	3.2	22.1	3.3	0.8	2.4	3.6
2011年度	62.9	4.1	21.4	5.0	3.6	2.9	0.0

資料出所：厚生労働省「雇用均等基本調査」

注：数値は短時間勤務制度導入事業所に占める構成比である。

がみられている。子どもが小学校に入学以降も制度の利用を可能にする企業が徐々に増えている(表1)。この背景には、子どもが小学校に入学すると、帰宅時間が早くなる、夏休みなどの長期休暇があるといった事情から、保育所に通園していた時以上に親の関わりが求められることが多くなることがあげられる。幼児を持つ親の間で「小1の壁」といわれるように、子どもが小学校に入学する時点で働き方を変えたり、場合によっては退職する母親もいる。こうした現状から、働く親の

中には、育児のための短時間勤務制度の利用期間の長期化へのニーズは根強いものがある。これらのニーズを受け、企業も制度利用期間の長期化を進めてきているという実態がある。

制度利用時の賃金は、勤務時間の短縮分は「無給」とする事業所が75.8%と多数を占め、「有給」10.9%、「一部有給」12.8%である(厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」)。

4. 短時間勤務制度利用の現状

子育てのための短時間勤務制度の利用は、前述したような法制度の充実化に伴い、近年増加傾向にある。

まず、出産後の女性の就業継続が近年になって上昇傾向にある。厚生労働省が実施している「21世紀出生児縦断調査」により第一子出産1年前に「有職」だった母親の出産後の就業継続状況をみると、平成13年（2001年）出生児の場合に出産半年後も「有職」の母親の割合は32.2%であったが、平成22年（2010年）出生児の場合にはこれが45.7%に上昇している。同じ調査で、母親の育児休業の取得割合をみると、「勤め（常勤）」の場合の取得（「取得済み・取得中・取得予定」と回答）割合は93.5%で、平成13年出生児の80.2%から13.3ポイント上昇している。

武石（2006）は、両立支援制度が充実しながらも多くの女性が妊娠・出産を契機に離職しており、全体でみると就業継続が増えない現状を指摘したが、近年になって、正規労働者について女性の継続就業が増えているとのデータが紹介されている。国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」（2010年実施）によると、女性全体では第一子出産後も働く女性の割合は大

きく増えていないが、正規の職員に限定すると、1980年代後半の就業継続割合は40.4%であった割合が、2000年代後半には52.9%へと上昇していることが明らかになっている。

同じく国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」により、第一子が3歳になるまでに利用した制度をみると、出生が最近になるほど、妻の育児休業制度、短時間勤務制度の利用率は上昇傾向にある。その一方で、男性の育児休業制度利用は微増にとどまるなど、こうした制度がもっぱら母親である女性が利用している状況に大きな変化はみられていない（表2）。

5. 短時間勤務制度利用に伴う課題

（1）課題抽出の方法

育児を理由とする短時間勤務制度の導入企業が増え、制度内容が充実化の方向に進み、利用者も増加するという状況を歓迎したい。しかし、本制度の利用拡大に伴い、制度自体の課題や、制度を運用する職場、そして短時間勤務者、それぞれの視点からの課題も指摘されるようになってきた。

ここでは、筆者らが育児を理由とする短時間勤務制度利用の実態把握のために実施した調査の結果から、現状における課題を抽出することとした

表2 第一子が3歳になるまでに利用した制度

	（％）		
	育児休業制度 （妻）	育児休業制度 （夫）	短時間勤務制度 （妻）
子どもが1歳時に妻が就業			
1995-99年出生	44.3	0.6	13.5
2000-04年出生	54.3	0.0	15.2
2005-07年出生	56.1	1.4	20.9
子どもが1歳時に妻が正規雇用継続者			
1995-99年出生	66.1	0.9	19.1
2000-04年出生	81.1	0.0	25.2
2005-07年出生	85.7	2.4	31.0

資料出所：国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」

注：対象は1歳以上の子を持つ初婚同士の夫婦。「正規雇用継続者」とは、「第一子の妊娠が分かった時」「第一子が1歳になった時」の2時点で正規雇用者であった者。

い⁴⁾。調査は、育児のための短時間勤務制度利用者（以下「短時間勤務者」という。）及びその上司である職場の管理職を対象としたヒアリング調査により実施した。筆者が担当した企業は9社で、すべて大手企業である。また、短時間勤務者はすべて女性であった。

この調査結果の予備的な分析⁵⁾により、職場に関するもの、個人のキャリアなど短時間勤務者本人に関するもの、さらに制度内容に起因する運用面での課題、の3つの観点から、以下にあげる個別課題について整理を行うこととする。職場における課題と短時間勤務者の課題は相互に関連している部分があり、峻別が難しいものもあるが、職場のマネジメントの視点と、短時間勤務者のキャリア形成の視点からそれぞれ課題を記述する。

【職場の課題】

- ①短時間勤務者に対する仕事配分
- ②目標設定、評価
- ③際立つ短時間勤務の「特殊性」
- ④会議・打合せの問題
- ⑤制度を利用しない従業員との人間関係
- ⑥短時間勤務者と管理職のコミュニケーション
- ⑦短時間勤務者への過度な配慮

【短時間勤務者の課題】

- ①仕事経験の制約
- ②キャリア形成への影響
- ③仕事に対するモチベーションの維持
- ④夫との役割分業の固定化、強化

【制度運用面の課題】

- ①制度利用のフレキシビリティ
- ②他の柔軟な働き方の制度との組み合わせ

(2) 制度利用の現状

まず、各企業の制度内容、及びその利用の現状を概観する。

育児のための短時間勤務制度については、ヒアリング対象企業の多くが、子どもが小学校に入学した以降も利用できる仕組みとして制度化してお

り、小学校を卒業するまで利用可能としている企業もある。調査対象企業では、女性従業員が、出産後、産後休業・育児休業を経て、復帰時には短時間勤務制度を利用するというパターンは、ごく普通の状態となっているという。利用期間に関しては多様であるものの、趨勢として長期化の傾向を指摘する企業が多い。

短時間勤務者が制度を利用する第1の理由としては、保育園の迎えの時間に間に合わせるため、ということがあげられている。夫と育児をシェアしている場合でも、保育園の迎えは母親が対応するケースがほとんどである。特に今回の対象者が東京都内もしくは近郊の事業所に勤務する従業員であることから、通勤時間が1時間を超えるケースも多く、通常の終業時間では保育園の迎えに間に合わない状況にある。このため、少なくとも保育園に通園している間は、短時間勤務で対応したいとの意見は多い。

短時間勤務制度を利用するもう一つの重要な理由として、残業できないことを制度利用によりオーソライズしてもらう、ということがあげられる。忙しい職場で制度を利用していると、時間短縮で働くことが難しくなり、結果として所定の終業時間まで働かざるを得ない、というケースがある。勤務時間短縮ができないのであれば制度利用を止めてフルタイム勤務に戻した方がよいのではないかと思われるが、さらにそこから先の長時間の残業を回避するためには、短時間勤務制度を利用することで、周囲の理解が得られやすいと考えられている。

調査対象者の中には、短時間勤務制度を利用していたが、最近フルタイムに復帰した女性が含まれていた企業がある。フルタイム復帰した女性にも就学前の子どもがいるのだが、夫のサポートがあった、職場の近くに引っ越したという個人的な要因に加え、責任のある仕事をしたかった、短時間勤務を続けることによる将来のキャリアに不安があった、という理由によりフルタイム勤務に復帰していた。ただし、フルタイムに復帰した後も、残業に関してはできるだけしないようにして

いる、という働き方が多い。

今後の制度利用に関しては、長期間の制度利用は予定せずになるべく早く復帰することを視野に入れている女性もいる。その場合は、制度利用に伴うキャリアや処遇への影響を懸念して、あるいは賃金が減額されていることによる経済的な理由から、などの理由が多い。ただし、今後の制度利用に関しては、制度利用が可能な期間は利用したい、現時点では決めていない（決められない）、という女性も多い。

(3) 職場における課題

①短時間勤務者に対する仕事配分

短時間勤務者を含めて、職場内の仕事をだれにどのように配分するかは、職場のパフォーマンスはもとより、後述する短時間勤務者のキャリア形成という観点からも、極めて重要なポイントとなる。

ほとんどの短時間勤務者は、出産に伴う産後休業、さらに育児休業取得を経て、職場復帰時に短時間の勤務形態により仕事を再開する。休業制度利用時に利用者の代替要員を特別に手当するケースは非常に少ない。したがって、休業取得時には、休業者が欠員の形で職場内での仕事配分がなされていることが多い。そのため、短時間勤務者が職場復帰する際には、職場の中で短時間勤務者がこなせそうな仕事を再配分していくという形で対応が行われることになる。その際、勤務時間が短いということだけでなく、育児を理由にした制度利用であるために子どもの病気への対応などの急な状況にも配慮して、仕事配分が行われているという特徴がある。

短時間勤務者への仕事の配分にあたってのポイントについて管理職の意見を総括すると、次のような点があげられる。

- ①あらかじめスケジュールの見通しがつき、突発的な対応が求められないこと
- ②短納期で締切に追われるようなタイプではなく、一定の期間の中である程度の裁量をもって処理できるような仕事であること

③職場以外との調整、とりわけ社外との調整や交渉が少ないこと

④一人で責任を担わないですむようなサブ的な仕事であること

こうした対応や配慮の結果、短時間勤務者に対して配分される仕事は、外部との接点が少なく社内もしくは部門内で完結する業務、ある程度決められた手順で単独でも進められる業務といった特徴を帯びている。また、プロジェクト方式で仕事を進めるような場合に、大型案件であると調整先が増えていき個人では仕事のコントロールがしにくくなるので、小型案件のメンバーとしてアサインされるなど、業務としてはフルタイム勤務者と同じような内容でも、そこで経験できる質に違いが出てくる場合も多い。短時間勤務者が、一定の業務経験を積んだプロジェクトマネージャーができる能力レベルに達している場合であっても、短時間の勤務では責任を果たしきれない、というのが管理職だけでなく、短時間勤務者本人の認識となっている。

仕事配分に関しては、短時間勤務者に出張をさせるか、という問題もある。特に宿泊が必要な出張に関しては短時間勤務者にはさせないようにしているケースが多く、「出張はだれが行っても同じ」という管理職の意見もあった。しかし、出張で不在になる間の子育てを親に頼んで海外出張をした経験を持つ短時間勤務者は、海外の取引先などとのやり取りはテレビ会議などである程度のフォローはできるが、対面でコミュニケーションをすることでより密接な関係を構築できるとして、出張の意義を述べていた。

管理職が仕事配分をする際には、当人の育成プロセスの中で今どの段階にあるのか、を考慮して行われることも多い。この点に関して、製造業営業部門の管理職は、「入社数年目くらいまでの部下には、幅を広げる仕事をしてもらいたい時期と考えて多様な仕事を与えるようにしているが、この時期に短時間勤務になると、時間に追われる全体を統括するような役割を任せることができないため、こうした経験が不足してしまう」と、初期

キャリアにおいて経験できない業務が生じることがその後に影響する懸念を表明している。

一方、ヒアリング対象者の中で、質的に高い業務を任されていたのが、製造業の研究職の短時間勤務者である。全般的な傾向として、この企業の研究職は単独で業務を進める傾向があるために、短時間勤務者に対して補助者を付けるなどの配慮をしながらも、基本的には休業前と同等の質の業務を割り当てている。制度を利用している研究職の女性は、キャリアを積んで出産したために基礎的な技術力を確立しており、短時間勤務でもパフォーマンスが落ちていないというのが管理職の見方である。

こうしたケースから、キャリア形成上のどの時期に短時間勤務制度を利用するか、という点も、職場における仕事配分の際の一つの判断要素となることがわかる。

なお、管理職の多くが、短時間勤務者が職場においても、要員カウントが「1人」となることに対して不満を感じており、実態に合わせた人員配置をしてほしいとの要望は強い。

②目標設定、評価

短時間勤務者の目標管理や業績評価については、制度設計に工夫をしている企業もあるが、実際に評価等を行う職場の管理職レベルではそれぞれに問題を抱えている。

まず、目標の設定である。これに関して、企業として明確に方針を示しているケースは少なく、それぞれの職場特性の中で職場の管理職の裁量に任されている部分が多い。しかし、それゆえに、現場において目標をどのように設定すればよいのかわからない、という混乱も生じている。

評価のベースとなる目標設定については、勤務時間短縮に配慮して、量的に少なく設定したり、あるいは負荷の低い業務に設定したりするといった対応が行われることがある。ただし、そもそもの目標設定ということに関して、きわめて抽象的な内容で行われている場合も多く、管理職、短時間勤務者ともに「目標」内容について具体的に意

識化されにくい。そうした場合に、「フルタイムと同様の目標設定の考え方」という言い方がなされるが、目標が不明確であるために、達成状況に関しても数値化できずに感覚的なものになっていくという問題がある。また、勤務時間短縮に配慮して目標が設定されると、結果として目標を100%達成したとしても、もともとフルタイム勤務者とは期待しているレベルが異なるとの理由から、フルタイム勤務者と同様に評価はできないという、評価の問題にもつながっていく。

矢島（2011）は、目標設定に関して、給与が時間比例で減額されていることを踏まえて勤務時間短縮を考慮した設定が適当であると指摘しており、短時間勤務者の中にも、賃金の減額と評価のダブルでマイナスになっているという意見がある。ただし、職場において、仕事量を減らすことと同時に、①で述べた仕事の質的な面でも調整が行われてしまうことから、結果として職場への貢献が低いとみなされてしまうことにつながっているのが現状である。

次に評価にあたっての課題であるが、短時間勤務者の上司の意見は、トータルとしての組織への貢献が低い分そもそも高い評価をつけることは難しいという見方と、与えられた仕事に対してどの程度達成できたかが重要であり時間の長短は関係がないとする見方と、大きく2つに分かれ、同じ企業でもこうした対立する意見が表明される。前者の意見は、特にチーム単位で仕事をしているような場合に多く提起されるものだが、短時間勤務者がチーム内にいると別のチームメンバーが不在時のフォローをすることになるために、チームメンバー以上の評価をすることはできないという見方がなされる。

また、「成果」というときに、何に対する成果か、という点が組織の中で共有されていないと、短時間勤務者からみると評価の軸があいまいになり、客観的にみれば適当な評価がなされた場合であっても、「短時間勤務だから低い評価になった」との疑念が払しょくできないことにもなる。

短時間勤務者の評価に関しては、職場単位の評

価の先にある評価調整の場面でも問題になる。直属の管理職の段階では時間短縮で働いていることを不利に評価することはないように配慮した場合であっても、その後部門間で評価調整を行う中で、絶対評価から相対評価へと評価の考え方が変わっていき、その過程で短時間勤務者の組織貢献はフルタイム勤務者に比べると低く評価される傾向がみられている。実際に、短時間勤務を始めてから昇級はストップしている、というケースもある。

こうした評価に対する短時間勤務者の意見は、何らかの不満は感じながらも、「でも短時間で働いているのだから仕方がない」と合理化する意見が圧倒的に多い。評価者である管理者、短時間勤務者双方にとって納得感が得られていない現状が指摘できる。

③際立つ短時間勤務の「特殊性」

多くの職場では、短時間勤務者以外の従業員は、一定量の残業をこなしながら仕事をしている。残業の発生頻度やその量は職場や個人により異なるものの、周囲の従業員が残業や休日出勤などで業務処理を行う状況がスタンダードとなっている職場では、短時間勤務者の働き方というのが、スタンダードから大きく外れたかなり特殊な働き方ととらえられがちである。時間外労働が恒常的に発生しているような職場で短時間勤務制度を利用しようとする、8時間勤務が6時間へと2時間短縮するだけではなく、通常の残業時間を含んだ時間（たとえば10時間）から6時間勤務に大幅に時間が短縮されているという感覚になる。このような職場では、前述した要員管理の考え方に関しても、「0.5人分とカウントしてほしい」というような厳しい見方になっていく。

また、フルタイム勤務者の仕事の仕方がハードであると、短時間勤務者がフルタイムに復帰することを躊躇し、結果として制度利用が長期化していくという問題もある。

一方で、製造業研究開発の職場の例をあげると、この職場では裁量労働制を導入しているために、フルタイム勤務者も多様な時間帯で働いており、

短時間勤務者の働き方が特殊なケースとはとらえられていない面があった。比較対象となるフルタイム勤務者の働き方のスタンダードがどのようなものかにより、短時間勤務者への見方も異なってくるといえる。

④会議、打合せの問題

短時間勤務者が関われない業務として、短時間勤務者、管理職の双方から多くの指摘があったのが、勤務時間外の会議や打ち合わせ業務である。

勤務時間外に設定される定期的な朝礼や、様々な会議・打合せに、短時間勤務者が参加することは難しい。参加できなかった会議については、議事録で確認したり、参加者から説明を受けるなどして内容をフォローをしている。短時間勤務者自身が説明しなければならないような案件であっても、時間外に会議が設定されれば参加できなくなってしまうので、上司に代わりに説明をしてもらう、という対応をせざるを得ない。

仮にこうした状況がそれほど頻繁に起こらないものであれば、重要な会議の場合には、その時だけ保育園の迎えや育児を家族や外部サービスに依頼するなどやりくりをして、会議には出席する、ということもできる。しかし、頻繁に発生すると、常にやりくりすることは難しいために、結局時間外の会議は出席できなくてもしかたがない、という判断になってしまうようである。

管理職は、こうした状況に関して、短時間勤務なのだからやむを得ない、と考えてはいるものの、本音の部分では、会議でのやり取りをリアルタイムに経験していないことで現場の状況が詳細に把握できていないこと、会議に参加できないことで意見を言える機会が制約されていること、などについては課題視している。例えば、製造業の営業部門の管理職は、短時間勤務者が重要な会議に出席できないことにより、経営の方向性やそれに至る判断プロセスについて学ぶ経験ができず、将来管理者になるとしたら、自分で事業を運営し判断するといった場面で、経験の少なさが影響する可能性を指摘している。

朝井（2011）は、欧州と日本の職場を比較し、日本では会議の頻度、参加者が多いことから、会議への出席が従業員の労働時間の中で大きな割合を占めており、さらに会議運営が必ずしも効率的ではない点を指摘している。そもそも、短時間勤務者が参加できない時間帯に多くの会議や打ち合わせが設定されるのが常態化している点に問題があり、この現状は、フルタイム勤務者にとっても大きな負荷となっている可能性がある。短時間勤務者が増えてきたことで、当たり前のように進められてきた業務遂行上の問題が顕在化し、あらためてそこにある課題を再認識させられることがあるが、会議・打合せはその典型例といえる。

⑤制度を利用しない従業員との人間関係

今回ヒアリング調査の対象となった企業は、仕事と育児の両立支援制度の充実に早い時期から積極的に取組んできた企業であるため、両立支援を進める職場風土が形成されており、短時間勤務者と、その上司や同僚との人間関係における軋轢等の問題を指摘する意見はほとんどなかった。むしろ、短時間勤務者からは、周囲の配慮に感謝する声が圧倒的に多い。

また、現状では、短時間勤務者の比率は、たとえば10人程度の職場の中でせいぜい1人という状況であるために、上司や周囲の同僚は、短時間勤務者の仕事をカバーしながらもなんとか対応が可能になっているようである。しかし、これ以上に職場の中に短時間勤務者が増えると、職場運営が難しくなると考えられている。

短時間勤務者の多くは、終業時間までに仕事が終わらない場合や、子どもの発熱などで急に休暇を取らなければならないような場合においても業務に支障が出ないよう、同僚や上司との業務連携、情報共有を強く意識しながら仕事を進めている。こうした短時間勤務者本人の仕事への姿勢や周囲への配慮により、周囲との軋轢を回避することが可能になっていると考えられる。

⑥短時間勤務者と管理職のコミュニケーション

短時間勤務者もその上司である管理職も、業務の進捗状況に関しては、相互にコミュニケーションをとるように意識化しているケースが多い。とりわけ短時間勤務者は、子どもの発熱など急な休暇取得等がいつ発生するかわからないため、リスクヘッジとして上司には仕事の状況を丁寧に報告する傾向がある。また、上司に仕事の内容をチェックしてもらう頻度を高めて、無駄な作業に時間がとられないようにしているという女性もいる。上司との業務上の連携は、フルタイムの時に比べて、確実に増えているケースが多い。

しかし、短時間勤務者のキャリア形成や、制度利用に伴うキャリアへの影響などについては、情報共有が十分できていない。松原（2012）もこれに関して、「制度利用者のキャリアのあり方や制度利用の長期化がキャリアに及ぼす影響について話し合っていない」ことを問題提起している。

短時間勤務者は、当面は育児が重要と考えて仕事面でのキャリアの展望を描くことを回避する傾向がある。また管理職は今後の出産予定などプライベートでデリケートなことは尋ねにくいと考えている。育児のために制度を利用している短時間勤務者の今後のキャリアは、家庭の事情を考慮しなければ現実的でないため、コミュニケーションの取り方には工夫が必要となる。

また、短時間勤務制度利用がキャリアに及ぼす影響やマイナスの影響を回避するためにどうすればよいか、といったことに関して、管理職は実務的なアドバイスができる立場にあるのだが、そうすると、場合によっては制度利用に否定的な姿勢と誤解されることを懸念してアドバイスができていないという面もある。キャリアについて話し合おうとしても、それに付随するデリケートな事情に配慮して、円滑なコミュニケーションが阻害されているといえる。

他方で、管理職が短時間勤務者の能力やスキルを以前から知っているケースでは、利用者の能力を引き出し、それを高めるという明確な意図をもって、時間的な負荷が少ないながら想像力や緻

密さが求められるという点で難度の高い仕事を任せる例がみられた。これは、管理職が短時間勤務者の仕事ぶりについて以前から把握できているために、効果的な業務配分が可能になっているケースであり、両者の信頼関係が構築されることで短時間勤務者の能力が活用されることを示している。また、別のケースでは、短時間勤務者が、フルタイム復帰の時期を明確にして仕事に取り組んでいたことから、本人の意欲を汲んで配置転換を受け入れたという管理職もいる。短時間勤務者が仕事への意欲を上司に伝えていく姿勢は重要である。

⑦短時間勤務者への過度な配慮

短時間勤務者に対する管理職の認識は、労働時間が短い部下、というだけでなく、「育児」という責任を全面的に負担している部下という見方が加わることが多い。このため、「育児が大変なのだから」と、できるだけ負荷をかけないような配慮がなされるが、これが短時間勤務者にとっては過度の配慮となっているとみられるケースも少なくない。

短時間勤務者の多くは、子育てに上司や周囲の同僚が配慮してくれることに対して感謝の気持ちを強く感じているが、仕事に関しては、十分に責任が果たしきれないことについての後ろめたさを含めた複雑な思いがあることも事実である。「保育園からの呼び出しがいつあるかわからないので、万が一に配慮した仕事配分には感謝しているが、自分自身がやりがいをもって仕事に取り組んでいるかと言えばそうとは言えない」、「短時間勤務だと周囲が配慮して、最初からチャンスが制約されてしまう」といった思いが語られている。

短時間勤務者への過度な配慮は、時として硬直的な制度運用につながる。短時間勤務者には残業をさせてはいけない、出張をさせてはいけない、家で仕事をさせてはいけない、といった原則に縛られて、状況に応じた対応ができなくなり、これによって短時間勤務者は、ますます仕事の責任を完遂することが難しくなっていく例がある。短時

間勤務者は、それぞれに子育て等家庭の事情は異なり、家族の協力などにより、ある程度柔軟に仕事に対応できるケースもある。短時間勤務者に対して残業や出張などを強制することは当然排除しなければならないが、一方で、原則論に立ちすぎた硬直的な運用も弊害につながっている面があることへの留意が必要である。

(4) 短時間勤務者個人のキャリア形成等における課題

①仕事経験の制限

次に、短時間勤務者個人の視点から課題を整理したい。

職場における仕事配分の問題は、短時間勤務者にとっては、経験する仕事の幅や深さが制限されるという課題につながっていく。

ある管理職は、短時間勤務者の仕事経験上の大きな問題は、「ビュアな仕事しか経験できないこと」と指摘した。試行錯誤の仕事、不条理な問題を解決する仕事、トラブルへの対応など、一見遠回りで無駄なことのように見えても、その仕事をこなすことでスキル形成につながるといったタイプの仕事が、短時間勤務者には割り振られないことが多い。こうしたある意味「余計な仕事」を経験して仕事の本質を知ることもあり、この経験が欠落してしまうことの問題が提起されている。

また、「異動」の制約も、仕事経験を制限する重要な要因である。キャリア形成にあたって、配置転換などの異動がどれだけ重要かは、職場や仕事特性により異なるものの、全般的な傾向をみると、短時間勤務制度を利用している間は、他のフルタイム社員に比べて異動のチャンスが少なくなるのが一般的である。これは、一つには、異動先の職場が短時間勤務中の従業員を受け入れることに対する抵抗感が存在し「引き取り手がない」状況になっているという、異動先の職場事情がある。また、新しい職場になれば、新しい環境で慣れない仕事を覚えなければならず、短時間勤務であることに加えて新しい仕事を覚えるだけのチャレンジには踏み切れないという、短時間勤務者自身の

躊躇も、異動の難しさの背景にある。

短時間勤務者の中には、職場の中で最も職場経験が長くなっているが、しばらくは異動の見込みもない、という意識で働いている者もいる。他方で、「先ごろフルタイム勤務に復帰したばかりだが、他部門に異動することが決まり、異動を楽しみにしている」という女性もいた。

②キャリア形成への影響

繰り返して述べてきたように、短時間勤務の場合には、フルタイム勤務とは異なる考え方で仕事配分が行われることが一般的である。キャリア形成は、職場における仕事経験を通じて行われるために、短時間勤務によって仕事経験が制限されると、短時間勤務者の長期的なキャリア形成に影響を及ぼすことになる。

松原（2012）は、フルタイム正社員と短時間正社員の業務の違いについて、①迅速性、緊急性の有無、②チャレンジ性の有無、③出張の有無、の3つの特徴をあげ、短時間正社員の場合にこれらの特性を欠く傾向があるためにキャリア展望が描きにくくなっていると指摘する。

ヒアリング対象の短時間勤務者の多くは、今後のキャリアについて明確なビジョンが描けないという。制度利用についても当面利用を続けていくが、いつまでかは現時点では決められないとの意見は少なくない。将来が不透明なのは、現在の勤務形態のみに起因するわけではなく、子育てをしながら長期的にキャリアを形成していくことの身近なモデルがないこととも関連しており、30代から40代の子育て期の女性に共通する課題という側面もあるだろう。しかしそれに加えて、短時間勤務をしていることにより、業務を自分で完結させているという実感がもてず、また、サポートしてくれている周囲への配慮から、重要な仕事や自分にとって経験を広げられる新しい仕事に自らチャレンジすることにはブレーキをかけてしまうとの意見は多い。職場で十分に責任が果たせていないのではないかと、との漠然とした思いが、将来への展望を描きにくくしているようである。しか

し、将来のビジョンがないままに仕事を進めているとしたら、本人にとっても職場にとってもデメリットが大きい。

ある管理職は、「短時間勤務者が仕事にチャレンジしないのは、勤務時間が理由なのではなくて、子育てをしているからではないか」と指摘していたが、常に「子育てを第一に」というスタンスで仕事に取り組むとすれば、それに見合ったキャリア展開になるということを短時間勤務者も受け入れる必要があるだろう。

短時間勤務者のキャリアを考えると、キャリア形成上のどのタイミングで制度を利用するか、ということも重要なポイントとなる。同じ企業に長期に勤続してキャリア形成を図るという観点からいえば、入社数年度程度のキャリア形成の初期段階で長期にわたって短時間勤務制度を利用すると、様々な状況にチャレンジして能力を試す時期に経験が制約され、フルタイム勤務者と比べるとスキル形成の面でキャッチアップがしにくくなる可能性がある。

一方で、比較的キャリアを積んだ段階で制度を利用する場合、それまでの経験や人的ネットワークを活用することにより、仕事の流れの全体の中で自身の仕事を俯瞰することができ、効率的な仕事遂行が可能となつて一定のパフォーマンスを上げているケースがある。また、前述のように、フルタイム勤務時の働きぶりや成果を評価している管理職がいる場合に、その管理職が将来のキャリアを考えて仕事をアサインしていくというように、過去に形成された信頼関係が生かされている例がある。

③仕事に対するモチベーションの維持

短時間勤務の制度利用が長期化していくと、短時間勤務者の仕事へのモチベーションを維持することが難しくなっていく。管理職の中には、短時間勤務者のキャリアがどのように形成されるかは、働き方以上に本人の意欲が重要であると指摘する声があり、働き方とモチベーションは別次元のものとの見方がなされることがある。しかし、

時間短縮に伴い、担当業務の質や仕事経験が制約され、それによって仕事に対する考え方や意欲が低下するのであれば、働き方と意欲は相互に密接に関連しているといえる。ある短時間勤務者は、「今は、年齢や経験に適さない仕事しかできない。上司も長年経験している自分に『このレベルの仕事』を任せるのははばかれるという意識がある」との意見を述べている。

多くの短時間勤務者は、重要な仕事が任されないことについて「上司や、職場の配慮」であると肯定的に受け止めるが、一方で、仕事のやりがいという点では満足しておらず、ジレンマを抱えている。

仕事へのモチベーションが低下していくと、一方の子育てに対する思いが強くなり、ますますフルタイム復帰が難しくなるというスパイラル状態に陥ることとなる。そして、「子育ては今しかできない」「仕事は代わりがいても、子育ては代わってもらえない」という意識が強くなり、子育て責任を自分一人で負担するようになっていく。

④夫との役割分業の固定化・強化

3節で述べたように、育児休業制度も短時間勤務制度も、その利用者のほとんどが女性である。妻が短時間勤務制度を利用していると、勤務時間が短い分、当然のことだが家事・育児の時間がとれるようになり、夫が通常のフルタイム勤務のスタイルを変更する必要性がなくなってしまう、夫婦の間で育児は妻の責任という性別役割分業が固定化、場合によっては強化されてしまうことにつながってしまう。三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「子育て期の男女への仕事と子育ての両立に関するアンケート調査」(2009)によれば、夫の労働時間が長いと妻は短時間勤務を希望する傾向が高くなることが示されているが、この逆の理屈で、妻の短時間勤務が夫の長時間労働を助長する可能性がある。

妻の育児責任が固定化すると、本人は残業や出張などには全く対応できなくなり、担当できる業務はますます制約される。夫が育児にある程度関

わっている夫婦の場合には、急な残業や出張などにも重要度に応じて柔軟に対応できている事例がある。フルタイム勤務に復帰した女性のケースでは、夫と子育ての分担が円滑に行われていることが復帰の要因であったことが指摘されている。

管理職の意見としても、第二子、第三子を出産していったときに、常に妻側が育児責任を担っていると、仕事面でキャリアが積みにくくなるため、配偶者を子育てに巻き込むことが重要であるということが述べられている。他方で、育児について夫との協力体制をとりながら、どうしても必要な場合には残業にも対応している短時間勤務者に対しては、仕事に対する姿勢という点で管理職も評価をしている。

(5) 制度運用面での課題

①制度利用のフレキシビリティ

今回インタビューを実施した企業は、それぞれに短時間勤務の制度内容は異なるが、利用可能期間に関してはおおむね子どもが小学校入学以降も短時間勤務制度を利用でき、時間短縮のオプションも4時間勤務、5時間勤務など複数の選択肢を設けるなど、充実した制度内容となっている。利用者からも、充実した制度を高く評価する意見が多く出されている。

その中で改善意見が多かったのが、短時間勤務とフルタイム勤務の行き来ができる制度への要望である。いったんフルタイム勤務になってしまうと、原則短時間勤務に戻すことができない制度になっている企業では、このことがフルタイムへの復帰をためらわせる要因となっており、短時間勤務制度利用の期間が本人の意に反して長期化していく可能性が指摘されている。

②他の柔軟な働き方の制度との組み合わせ

子育てと仕事の両立を、短時間勤務のみで対応するには限界がある。短時間勤務者の中には、フレックスタイム制度や時差出勤制度、あるいは在宅勤務制度など、職場にあるフレキシブルな働き方と併用することで、業務を処理しているケース

がある。しかし、こうした制度がなく短時間勤務のみで子育てに対応せざるを得ない職場では、子育てと仕事の双方に柔軟に対応することが難しいため、任される仕事の制約条件が大きくなってしまふ。残業なしのフルタイムで朝早く出勤したい、家でメールチェックができれば職場では他の仕事に集中できるのに、といった個別要望が多く出されている。また、フレックスタイム制度を導入していない職場も比較的多く、短時間勤務者からは、こうした制度導入への要望の声は大きい。

他方で、多様な働き方の選択肢がある職場では、フレックスタイム制度や在宅勤務などを上手に利用すれば、あえて短時間勤務を利用する必要はなく、それゆえに、あえて短時間勤務を利用する者に対するネガティブな評価につながってしまうとの意見もある。

そもそも帰宅をしたら仕事とは離れて子育てに専念したいという意識は、育児をしている従業員に共通にみられるものではあるが、オン・オフを杓子定規に区分してしまうと、仕事上の責任を果たせなくなっていく。必要に応じて他の柔軟なワークスタイルを組み合わせながら、短時間勤務制度を利用してそれに伴う仕事経験の不足をカバーできるような体制が組めることが望ましいだろう。

6. おわりに：短時間勤務制度の効果的な活用を進めるために

本稿では、育児のための短時間勤務制度について、制度利用者の増加、制度利用の長期化が進んでいる現状、及び今後本制度が仕事と生活の調和を図るために重要な役割を果たすことを踏まえて、制度の普及に伴い生じてきた課題について、職場、短時間勤務者、さらに制度内容の観点から実態把握を進めてきた。具体的には、短時間勤務者とその上司である管理職を対象とするヒアリング調査から課題を指摘した。

個々に取り上げた課題は相互に関連することから、まとめとして、前節で取り上げてきた個々の

課題の底流にある問題として、「仕事配分のあり方」「フルタイム勤務者の働き方」「短時間勤務者自身のキャリア展望」の3点を取り上げ、これについて考察したい。

第1の仕事配分のあり方は、職場のパフォーマンスに関わると同時に、短時間勤務者のキャリアやモチベーションとも関連する重要なポイントといえる。

短時間勤務者の仕事は、基本的には管理職が、職場全体の人員構成や短時間勤務者のキャリアステージなどを考慮して最終的に判断することが多い。多くの場合、短時間勤務者に任せる仕事には突発的な対応が求められない、締切にゆとりがある、調整事案が少ないなど、「ピュアな仕事」に特化していく傾向がある。

ところで、たとえば「突発的な業務」というときに、突発的なことが起こる頻度はどれくらいのものか、それへの対処はシステム化できないのか、など、その状況が深く吟味されているわけではないようである。実は、「突発的な状況」とはいつでもそれが起こるのは月に1回程度以下、というケースもある。また、ある職場では「突発的な状況とは言っても、実は類型化でき、事前に対応策を準備することは可能である」という意見が、短時間勤務者から述べられている。この仕事は短時間勤務者には任せられない、と思い込んでいるだけではないのか、というように、基本に立ち返って仕事内容及び短時間勤務者の働き方について吟味が行われているケースは決して多くはない。職場の仕事の実態を客観的にとらえて、短時間勤務者の事情とすり合わせながら仕事配分を検討しなければ、増加する利用者への対応は難しいだろう。また、そうした方が、短時間勤務者本人にとっても、さらには職場にとってもメリットがあるだろう。

同時に仕事配分の見直しを行う際には、短時間勤務者に対しては、残業や出張の対応は絶対させない、といった硬直的な制度運用のあり方も検討することが必要になる。野放図に残業や出張をさせることは論外であるが、本人のキャリアのため

に重要な経験であると判断できれば、短時間勤務者に、家庭内のことにも対処しながら仕事の責任も可能な限り果たしていくという姿勢を求めているべきだろう。また、短時間勤務者側も、業務の重要性を判断して柔軟に対応できる体制を整えておくことは、自分の仕事経験の幅を広げキャリアにつながるという観点からも必要なことである、といった認識を持つことが望まれる。

第2のフルタイム勤務者の働き方であるが、時間制約のない従業員ばかりで構成されていた職場では特に問題にはならなかったことが、短時間勤務をする従業員が現れたことで、改めて顕在化している課題である。必要があればいつでも残業をするといった働き方や、就業時間を意識せずに必要の都度開催される会議や打ち合わせへの参加が当然のように要請される状況は、時間制約のない従業員にとっては対応可能なものであったとしても、短時間勤務者には到底不可能な働き方となる。時間制約がない働き方が当然の前提として業務運営が行われている職場では、時間制約のある短時間勤務者の働き方はかなり特殊なものとなってしまう。両者の働き方の間のギャップが大きいほど、短時間勤務者の勤務時間面での制約条件が、仕事配分やキャリア形成の上で大きな障害となる。そうすると、育児責任を担っている従業員に対して、ますます手厚い制度が求められるようになってしまう。短時間勤務者の立場からすれば、フルタイム勤務者との距離感が大きくなり、フルタイム復帰が困難になっていく。

恒常的に一定量の残業をこなすフルタイム勤務、が典型的な正社員像となっている職場は多いが、この像から外れる働き方では十分なキャリアを形成できないとしたら、それはフルタイム社員にとっても望ましい状況とはいえない。時間制約のない従業員は、様々な理由で今後ますます少なくなっていくと考えられ、短時間勤務者を受け入れる職場環境整備を進めながら、働き方改革を進めていくことが強く求められる。

第3の短時間勤務者自身の課題である。本稿で繰り返し述べたように、短時間勤務制度の定着と

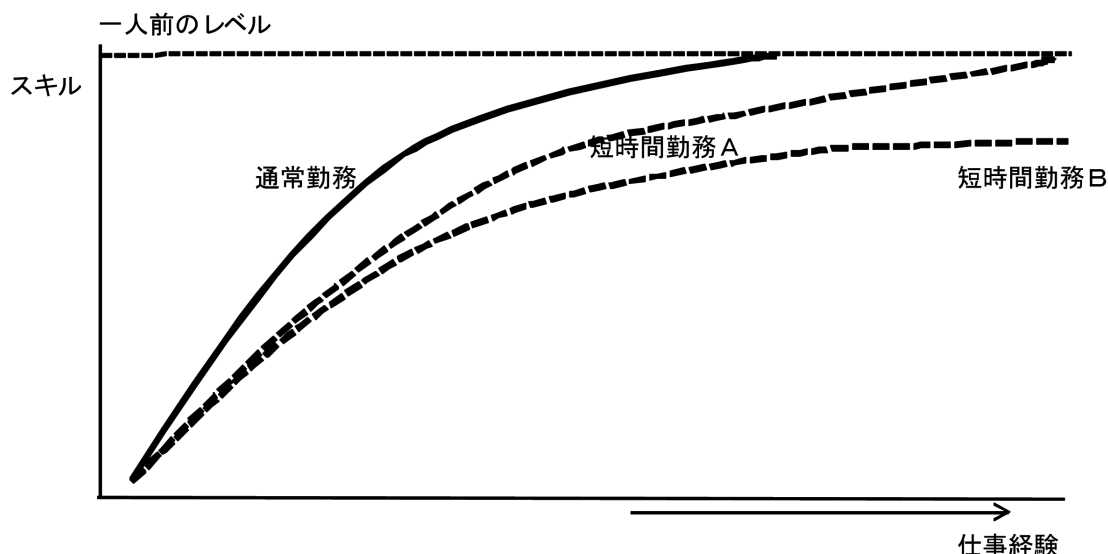
ともに、その利用可能期間が長期化し、また利用する側も長期間の利用を希望する傾向がみられている。

短時間勤務の制度化にあたっては、利用可能期間を長期化することのメリット、デメリットを見極める必要がある。制度設計において利用可能期間が長期化することは、利用者の選択肢が広がるという点で望ましいといえる。しかし、制度を充実するだけでは、目の前の制度をとりあえず使ってみるという意識を助長しかねない。重要なのは、制度利用者が職場への貢献を意識しながらキャリアの展望を持ち、制度を効果的に活用するという主体性をもって制度利用を決定していくことである。

短時間勤務を利用している間は、どうしても経験が不足して、スキル形成のスピードは遅くなってしまう。フルタイム復帰を視野に入れて制度利用をしないと、本人のキャリア形成にとってもダメージを与えることになる。この点に関して、ヒアリング調査の対象となった短時間勤務者の半数程度が、今後のキャリアについて明確な展望が描けておらず、制度利用についても当面利用を続けていくがいつまでかは現時点では決められないと述べている。将来へのビジョンを持たなければ、今の仕事経験を前向きにとらえることはしにくくなる。

図2にフルタイムの通常勤務者と短時間勤務者のスキル形成のイメージを示したが、それぞれの職場や職種で一人前になるためには、個々の特性に応じた仕事経験が必要になる。その経験をきちんと積んでいけば、短時間勤務者は勤務時間が短い分一定の経験を積むまでには時間がかかるかもしれないが、いずれ一人前に育っていく（短時間勤務Aのイメージ）。しかし、経験の中で重要な部分が抜け落ちてしまったり、経験するタイミングを外してしまったりすると、一人前のレベルに達することが難しくなるケースもあるだろう（短時間勤務B）。こうした職場や仕事の実態を、短時間勤務者自身も理解して制度を利用していく仕組み作りが必要であろう。

図2 勤務パターンの違いによる一人前に到達するまでのスキル形成のイメージ



したがって、制度を充実させることと同時並行して、制度利用者を含めて従業員個人が自身のキャリアについて主体的に考える場を設定することが必要となろう。育児休業からの復帰時に本人、上司と人事担当の三者面談を行う企業があるが、ヒアリング企業の中には、加えて制度利用者の配偶者を同席させるケースがあった。育児は母親が責任を持つのは当然、との意識で制度利用を前提に職業キャリアを展望してしまうと、重要な仕事を任せにくくなるという点を、制度利用者自身が認識することも重要である。

以上、課題を中心にまとめてきたが、一方で、短時間勤務者がいることが、職場にプラスの影響をもたらしている面があることも事実である。たとえば、業務分担をメインとサブという2名体制にして職場運営が効果的になった例や、多能工化を進める例など、職場の業務遂行に対するプラスの効果がある。もちろん、出産・育児のために退職する女性が減り定着が進んでいることで、制度本来の目的も達成されつつある。さらに、短時間勤務者が特別視されないで働けるような職場環境を整備していけば、それ以外の従業員にとって働きやすい環境につながっていく。

本稿では、インタビュー調査により収集した多くのデータについて十分な分析ができていない。今後このデータを使って分析を深めていく予定である。また、正社員の短時間勤務利用が多い欧州⁶⁾で、制度利用に伴う課題がどのように生じているのか⁷⁾、それを回避するためにどのような施策が行われているのかについても、検討を進めていくことが必要であると考え。

注

- 1) ただし、2010年6月30日時点で常時100人以下の労働者を雇用する事業主については、2012年6月30日までの間適用が猶予されていた。
- 2) 事業所規模30人以上のデータである。
- 3) 厚生労働省のwebサイト「短時間正社員制度導入支援ナビ」より。
- 4) 本ヒアリング調査は、「東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト」におけるモデル事業、及び文部科学省科学研究費助成（基盤研究（B）課題番号24330126 研究代表者：武石恵美子）を受けて実施した研究、以上2つのプロジェクト研究において実施したものであ

り、調査はそれぞれの研究メンバーと協力して実施している。調査は以下のような対象について実施した。実施期間は、2012年6月から12月である。調査は東京都内及びその近郊の事業所を対象にしている。

- ①育児のための短時間勤務制度を導入している企業の人事担当者に対する制度内容に関するヒアリング調査。筆者が関わった企業数は9社。
 - ②育児のための短時間勤務を利用している女性従業員（一部企業でフルタイム復帰者を含む）。個別インタビューもしくはグループインタビュー方式で実施。筆者が関わった対象者は55名。
 - ③上記②の短時間勤務者の直属の上司。個別インタビューもしくはグループインタビュー方式で実施。筆者が関わった対象者は37名。
- 5) 本稿は、全体の結果から出てきた課題抽出のための予備的な分析と位置付けており、個々の発言の意味や背景分析などの詳細な検討、考察は今後の研究課題としたい。また調査はプロジェクトチームで実施しているが、本稿の分析結果や考察に関してはあくまでも筆者の個人的な見解である。
- 6) 武石（2012）は、イギリス、ドイツと比べて、日本の短時間勤務制度利用が非常に少ないことを指摘している。
- 7) 武石（2011）では、イギリス企業のヒアリング調査において、職場のインフォーマルな支援の重要性が強調されていると指摘した。この主張

の背景として、フォーマルに制度利用をするこ
とで、キャリア面で制度利用者に不利になる場
合があることがあげられていた。

参考文献

- 朝井友紀子（2011）「欧州企業における働き方とワーク・ライフ・バランス」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、pp.74-107.
- 厚生労働省（2006）『多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議報告書』.
- 武石恵美子（2006）『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房．
- 武石恵美子（2011）「ワーク・ライフ・バランス実現への課題－国際比較調査からの示唆」藤田昌久・吉川洋編著『少子高齢化の下での経済活力』日本評論社、pp.245-289.
- 武石恵美子（2012）「ワーク・ライフ・バランス実現の課題と研究の視座」武石恵美子編著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える－働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房、pp.1-31.
- 松原光代（2012）「短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」『日本労働研究雑誌』No.627、pp.22-33.
- 矢島洋子（2011）「柔軟な働き方を可能とする短時間勤務制度の導入と運用」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、pp.140-178.

Measures to Shorten Working Hours : Their Current State and Areas of Concern

TAKEISHI Emiko

The revised Child Care and Family Care Leave Law that took effect in June 2010 made employers responsible for establishing measures to shorten working hours (6 hours per day in principle) for those workers raising child aged three years and younger, leading to an increase in the use of such measures during this period of child care. There is a strong need for measures that shorten working hours while raising children, and more and more companies have even lengthened the period during which employees may take advantage of these measures. Measures to shorten working hours are an alternative working style necessary for balancing both work and non-work, private-life activities such as child care.

At the same time, however, certain issues are starting to arise from the use of these measures. First, longer validity periods would seem to mean more employees taking advantage of the shorter hours; how many such employees can a workplace handle? This concern ties in with the manpower management issues in using the measures and

the working styles of those employees who do not participate. Secondly, one must consider how lengthening the validity period will affect the participating employee's career. Thirdly, and in relation to the previous point, there are the issues of the participating employee's task assignments and the evaluation of his or her performance.

Measures that shorten working hours can become a system of work flexibility that supports personal matters such as child care. However, this will require a plan design and operational features that take these realities into consideration. In this paper, I examine the issues that come with the introduction of measures to shorten working hours and the actual ways in which these measures are being utilized. In particular, I point out that a system wherein participating employees proactively consider their own career development will allow for the effective use of such measures, while also indicating the need for participant support at the workplace, including a model for task-sharing.